

6

RELACIÓN ENTRE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y *ENGAGEMENT*

Mónica García Rubiano

Carlos Forero Aponte

Universidad Católica de Colombia

Introducción

El objetivo de esta investigación fue identificar la relación entre engagement y disposición al cambio organizacional. Se realizó un estudio descriptivo correlacional, la muestra estuvo compuesta por 521 personas seleccionadas de manera no probabilística accidental; para la evaluación de las variables se utilizó el cuestionario UWES – *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2004) y el instrumento *Disposición al cambio organizacional* (García & Forero, 2016). Los resultados mostraron relaciones significativas entre disposición al cambio y *engagement* a nivel general.

Engagement

En la actualidad, esta variable es uno de los temas de mayor interés para las organizaciones y sus directivos, dado que puede influir en el ámbito personal y laboral. De la Cruz, Resendiz, Romero, y Domínguez (2017) indican que el término *engagement* es utilizado como sustantivo, y *engaged*, como adjetivo, que tiene su raíz en el idioma inglés. El *engagement* es considerado como un estado emocional, como un constructo positivo y de motivación que posee una relación directa con el trabajo, cuya persistencia se mantiene, no se enfoca en un objeto y no es variable ante una situación particular (Rodríguez *et al.*, 2014).

Otros autores, como Caridi *et al.*, (2018), hacen referencia al *engagement* como un estado afectivo en el que una persona se enlaza emocionalmente con su trabajo, y de esta manera siente bienestar laboral; así pues, este vínculo de colaborador-trabajo, beneficia a las compañías, en tanto propicia la productividad y fortalece la relación

con sus clientes. En 2015, Contreras definió el *engagement* como un estado mental psicológico que no enfoca su atención en situaciones específicas, como objetos, eventos o individuos (Contreras, 2015). Por su parte, Wilmar Schaufeli, indica que el *engagement* puede comprenderse como un tipo de felicidad que se relaciona con el trabajo, y por cuenta de ella, en este estado mental, las personas se sienten energizadas, dedicadas e involucradas en las tareas de su trabajo (Juárez, 2015).

Al mismo tiempo Schaufeli hace la distinción entre *engagement* y otros constructos motivacionales, como la felicidad y el estar contento o satisfecho, en los que estar feliz, contento o satisfecho implica una sensación temporal y momentánea, por lo tanto, es una sensación pasiva. Por su parte, el *engagement* reúne características como activación, estimulación y energía, las cuales al relacionarse dan como resultado una sensación activa (Juárez, 2015).

De las definiciones hasta ahora planteadas, los autores concuerdan en la focalización de los recursos atencionales para que se dé el *engagement*, además de reconocer que es un estado mental positivo que se relaciona con el trabajo y que beneficia mutuamente a personas y organizaciones.

El constructo *engagement* es cuantificable bajo tres dimensiones: en la dimensión conductual se encuentra el vigor, en la afectiva se hace referencia a la dedicación, y en la cognitiva, a la absorción (Rodríguez *et al.*, Salanova, & Martínez, 2014).

El primero tiene lugar cuando una persona se encuentra desarrollando una labor y exterioriza altos niveles de energía; además, cuando presenta resiliencia mental al dar voluntariamente todo su esfuerzo para ejecutar efectivamente esa tarea (González *et al.*, 2019).

La dedicación hace referencia a la implicación que lleva el desarrollo de una tarea considerada valiosa y que requiere un alto entusiasmo en ella (Marsollier, 2015) de modo que produce un continuo involucramiento y compromiso durante su desarrollo (Chiang *et al.*, 2017). También está vinculada a aquellos sentimientos de inspiración y entusiasmo que pueden darse en una persona a la hora de asumir retos en su trabajo (Juyumaya, 2018).

Por último, la absorción se da por la focalización de los recursos atencionales de una persona en su trabajo, el cual implica que sienta satisfacción y que se le dificulte dejar de ejecutar sus labores (Hernández *et al.*, Llorens, Rodríguez, y Dickinson, 2016), pero, además, que pueda utilizar sus recursos con intensidad (Lupano *et al.*, 2017).

El *engagement* fija sus antecedentes en la psicología organizacional positiva (Arenas y Andrade, 2013; De la Cruz *et al.*, 2017; Contreras, 2015; Spotón *et al.*, 2012), estudiado desde el modelo de demandas y recursos laborales (Fernández y Merino, 2016;

Cárdenas y Jaik, 2014) en donde se plantea que, gracias a procesos motivacionales, algunos factores laborales conducen a niveles elevados de *engagement* (Pujol-Cols, 2018).

Este constructo también es estudiado psicológicamente desde el modelo sociocognitivo, que retoma los postulados de Bandura señalando la importancia de la cultura y del rol que desempeñe la persona dentro de la organización relacionándolo así con la autoeficacia que esta desarrolle en su entorno laboral (Spotón *et al.*, 2018). Desde el modelo humanista, se busca establecer a la persona como el centro de la organización, y así fortalecer el autoconcepto y autoconocimiento (Chiang *et al.*, Fuentealba, & Nova, 2017).

Por otra parte, desde del modelo clásico se consideran variables como la reducción del estrés por medio de estrategias de esfuerzo-recompensa laboral que potencien el *engagement* en los colaboradores (Ocampo *et al.*, 2015).

Respecto a las variables de relación del *engagement*, se encuentran las de convergencia, como justicia organizacional (Rubio, 2018), liderazgo transformacional (Caridi, Del Otero, Savino, y Silva, 2018), clima organizacional (Chiang, Fuentealba, y Nova, 2017), energía, vitalidad y autorrealización (Silva, Carena, y Canuto, 2013) y satisfacción vital (Moreno *et al.*, 2010). Por el contrario, en las variables de divergencia, el *burnout* es entendido como agotamiento emocional (Juárez, 2015; Medrano *et al.*, 2018; Ruiz *et al.*, 2014).

Por lo que se refiere a las características del *engagement*, estas pueden ser personales y laborales; dentro de las laborales, existen recursos que favorecen las altas puntuaciones de entusiasmo laboral, como el acompañamiento de los líderes, la capacitación y el desarrollo profesional (Ocampo *et al.*, 2015). Frente a los recursos personales, autores como Caridi *et al.*, (2018) hacen referencia a la capacidad de actuar con inteligencia emocional y con adecuadas estrategias de afrontamiento frente a las exigencias laborales.

Cambio organizacional

El cambio organizacional, es la transformación a la cual está sujeta una organización, y que puede causar diferente impacto a la cultura, es un proceso flexible, combinado y de doble entrada. Grant *et al.*, (2005) argumentan no solo que se trata de un proceso multiperspectivo en el cual se contempla la construcción de una realidad social, sino que tiene un significado de negociación (que da forma e influye en las actitudes y comportamientos de las personas) y, finalmente, que es un fenómeno intertextual en el que múltiples contextos y situaciones prevalecen en el ambiente interno y externo. Jacobs *et al.*, (2013) definen el cambio organizacional como un fenómeno notoriamente complejo; debido a que se pueden tener perspectivas muy diferentes, a veces

complementarias, pero a veces contradictorias, pues en ella se encuentran tres niveles por evaluar: uno micro, que se refiere a los individuos; uno meso, que se refiere a los grupos; y uno macro, que se refiere a las organizaciones.

Vakola (2013) considera el cambio organizacional como un proceso variable, diverso y multinivel que debe entenderse desde un enfoque holístico, compuesto por tres elementos indispensables: demográfico, cultural y político. Estos proporcionan un estímulo de modificación del sistema que da resultados tanto positivos como negativos, y que se puede evidenciar principalmente en la productividad de la organización o en la calidad de vida de cada uno de sus miembros. De este modo, la diversidad en el cambio de una organización se define como variaciones a través de los tiempos en su composición demográfica.

En conclusión, el cambio organizacional se puede definir como esa transformación de los procesos y actividades que, desarrollados por el individuo en la organización, causan un impacto sociocultural significativo, capaz de promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción del individuo y del grupo, así como de lograr mayor rentabilidad en la organización (Armenakis & Harris, 2009)

El cambio que se da al interior de las organizaciones suscita en los empleados diferentes percepciones y posturas, que dependen de la historia y del aprendizaje previo de cada uno de ellos (Chiloane-Tsoka, 2013).

Estas percepciones pueden dividirse en tres grandes categorías: a) actitud hacia el cambio, entendida como una valoración comportamental de estar a favor o en contra del cambio (V. Rodríguez & Mladinic, 2016); b) disposición al cambio, en la que los trabajadores se preparan física, mental y psicológicamente para interactuar con las actividades enfocadas al cambio organizacional; por último, c) apertura al cambio, entendida como una voluntad para apoyar el cambio y el efecto positivo sobre las consecuencias de este, aunque por otro lado se puede dar totalmente lo contrario; y es aquí donde entra en juego el cinismo al cambio, puesto que causa un punto de vista pesimista sobre este, aun si resulta exitoso (Choi, 2011).

Así mismo cuando las organizaciones entran en proceso de cambio hay variables endógenas en las organizaciones que se ven involucradas, como la calidad de vida, entendida como el bienestar que proporciona la organización a los trabajadores a partir de sus políticas internas, las cuales permiten generar un desarrollo de las potencialidades de los trabajadores (García & Forero, 2016).

En este orden de ideas, el impacto social de esta investigación es ofrecer más aportes teóricos para la psicología organizacional, teniendo en cuenta la relación de las variables mencionadas. La investigación ofrecerá información organizada y empírica, que facilita la comprensión de las variables relacionadas que se estudiarán.

Un aspecto importante que debe tenerse en cuenta en los procesos de cambio es el *engagement*, entendido como el grado en el cual los trabajadores se involucran y se comprometen al máximo con su trabajo y con la organización. Se ha hipotetizado que, entre mayor sea el nivel de *engagement*, es más probable que los empleados hagan un esfuerzo adicional y entreguen excelente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, si los empleados participan en una iniciativa de gestión de cambios, es probable que aumenten el rendimiento, lo que respalda el éxito empresarial. La participación exitosa de los empleados se considera un elemento que jalona los procesos de cambio de manera exitosa (Swarnalatha & Prasanna, 2013). Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿cuál es la relación entre *engagement* y disposición al cambio organizacional?

Objetivos

General. Evaluar la relación entre la disposición al cambio organizacional y *engagement* en una población de trabajadores de empresas públicas y privadas de Ecuador.

Específicos. Identificar qué tipo *engagement* presentan los participantes; identificar la disposición al cambio organizacional; identificar la relación entre *engagement* y la disposición al cambio organizacional.

Método

Tipo de investigación

La investigación fue de tipo no experimental con una metodología correlacional, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), busca establecer las relaciones y posibles causaciones entre variables criterio y predictoras. Este tipo de metodología es adecuado para esta investigación dado que las variables son de carácter atributivo, y permite evaluar las relaciones entre estas, así como las posibles explicaciones de su comportamiento general. Se enmarca en de la tradición cuantitativa.

Instrumentos

Para medir la variable *engagement* se empleó el cuestionario UWES – *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2004), que consta de 17 ítems que evalúan tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción, a través de una escala Likert de 7

opciones de respuesta. Específicamente, se usará la adaptación realizada a población colombiana (Ospina & Delgado-Abella, 2014). Esta adaptación obtuvo un índice de confiabilidad (Alfa de Cronbach) de 0.902.

Para medir la variable disposición al cambio organizacional, se empleó el instrumento *Disposición al cambio organizacional* (García & Forero, 2016); compuesto por 47 ítems en escala tipo Likert, con calificaciones desde total desacuerdo (a) a total acuerdo (6); tiene tres macrodimensiones (a) individual, (b) grupal y (c) organizacional; y nueve subdimensiones (a) aceptación, (b) motivación, (c) comunicación, (d) liderazgo, (e) conocimiento, (f) clima y (g) cultura. Se considera una prueba unidimensional con una varianza explicada de 25, 5 %; la confiabilidad fue de alfa de Cronbach = 0.94.

Participantes

Los participantes fueron seleccionados a través de un muestreo no probabilístico accidental mediante el cual se obtuvo una muestra de 521 personas de los cuales el 27.26 % (n=142) era de sexo femenino y el 72,74 % (n=379), de sexo masculino, con edades entre los 19 y 65 años; la edad promedio fue de 32,59 para los hombres y de 34,21 para las mujeres. El 47,4 % (n= 247) tenía como nivel de formación bachillerato general unificado, el 25,7 % (n= 134), nivel de pregrado, y el restante 26.8 % (n = 140) se distribuyó de manera equitativa entre quienes tenían como nivel de formación la educación general básica y la educación tecnológica. Respecto al estado civil, el 53,6 % de los evaluados eran solteros; un 33,8 %, casados; un 12.3 %, separados o estaban en convivencia mediante unión libre; y un 2 %, viudos. El 99,6 % de las personas trabajaban en empresas del sector privado, y un 67,4 % tenía contratos a término indefinido; el 23,6 %, contratos fijos, y los restantes tenían distintos modelos de contratación.

Consideraciones éticas

Teniendo en cuenta los lineamientos de la resolución 8430 (Ministerio de Salud, 1993), en esta investigación se tuvo en cuenta el diligenciamiento del consentimiento informado, de la autorización de las instituciones para llevar a cabo la investigación y de la firma del acuerdo de confidencialidad en los casos en que este se requirió. También se cumplió con la aprobación del proyecto por parte de las instituciones investigadoras. Se trató de una investigación sin riesgo, dado que no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los participantes.

También se tuvieron en cuenta los lineamientos éticos propuestos en la Ley 1090 de 2006, en aspectos como la confidencialidad de la información, el anonimato respecto a la participación de los evaluados, el uso del consentimiento informado, la libre participación, el bienestar del usuario y el respeto por el buen nombre. Igualmente, se consideraron los aspectos relacionados con el cuidado necesario en la presentación de resultados diagnósticos y demás inferencias basadas en la aplicación de pruebas, hasta tanto estén debidamente validadas y estandarizadas. Se tuvo en cuenta que no son suficientes las pruebas psicológicas, las entrevistas, observaciones y registros de conductas para hacer evaluaciones diagnósticas; y que todos estos deben hacer parte de un proceso amplio, profundo e integral, y deben ser manejados de manera prudente (Ministerio de Protección Social, 2006)

Resultados

Para dar cuenta de los objetivos de la investigación, se realizaron análisis descriptivos y correlacionales, previo cumplimiento de las condiciones para la implementación de los datos estadísticos de prueba. Inicialmente, se realizó el análisis descriptivo de las variables a nivel general y discriminado por país (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Media y desviación típica para los factores y dimensiones de las variables cambio organizacional, engagement.

VARIABLES	COMPONENTES	\bar{x}	s	cv
Disposición al cambio organizacional	Dimensión Individual	3,86	0,58	15 %
	Motivación	3,97	0,79	20 %
	Aceptación	3,66	0,57	16 %
	Dimensión Grupal	3,84	0,45	12 %
	Comunicación	3,88	0,58	15 %
	Liderazgo	3,8	0,46	12 %
	Dimensión Organizacional	3,71	0,47	13 %
	Clima	3,74	0,55	15 %
	Conocimiento	3,69	0,57	15 %
	Cultura	3,7	0,53	14 %
Engagement	Vigor	28,2	5,9	21 %
	Dedicación	24,33	5,16	21 %
	Absorción	28,5	5,84	20 %

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los primeros dos objetivos, los promedios de puntuación, tanto para las variables como para los componentes del cambio organizacional, arrojaron

puntuaciones promedio superiores a 3.5 en todos los casos. Si se tiene en cuenta que los valores tanto de las variables como de los componentes fluctuaban entre 1 y 6, se puede considerar que la disposición al cambio en todos los casos tiende a estar inclinada hacia una condición favorable. En relación con el nivel de homogeneidad de estas variables, se puede observar que todos los valores de cv están por debajo del 30%, lo cual indica que las puntuaciones tienden a ser altamente homogéneas. En cuanto a los componentes de *engagement*, las dimensiones vigor y absorción arrojaron puntuaciones promedio entre 24 y 29, que también se consideran altas; también en este caso se observa una alta homogeneidad, indistintamente del componente evaluado. Los tipos de *engagement* predominantes en esta muestra fueron vigor y absorción (ver tabla 1).

Frente al tercer objetivo, correspondiente a la relación entre *engagement* y disposición al cambio, inicialmente se evaluó la normalidad de las distribuciones de los datos mediante Kolmogorov Smirnov (K-S), y se encontró que se rechazaba la hipótesis de normalidad; bajo estas condiciones, se decidió implementar la correlación de Spearman para la evaluación de los resultados.

Tabla 2.

Correlación de Spearman entre las dimensiones de disposición al cambio y engagement

	Vigor Coeficiente de correlación (varianza explicada)	Dedicación Coeficiente de correlación (varianza explicada)	Absorción Coeficiente de correlación (varianza explicada)
Dimensión Individual	,180** (3.2 %)	,233** (5.4 %)	,190** (3.6 %)
Motivación	,093* (0.9 %)	,157** (2.5 %)	,132** (1.7 %)
Aceptación	,316** (10.0 %)	,313** (9.8 %)	,232** (5.4 %)
Dimensión Grupal	,158** (2.5 %)	,233** (5.4 %)	,265** (7.0 %)
Comunicación	,140** (2.0 %)	,183** (3.3 %)	,239** (5.7 %)
Liderazgo	,127** (1.6 %)	,264** (7.0 %)	,232** (5.4 %)
Dimensión Organizacional	,290** (8.4 %)	,328** (10.8 %)	,341** (11.6 %)
Clima	,267** (7.1 %)	,370** (13.7 %)	,340** (11.6 %)
Conocimiento	,243** (5.9 %)	,277** (7.7 %)	,282** (8.0 %)
Cultura	,302** (9.1 %)	,330** (10.9 %)	,344** (11.8 %)

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 2 se pueden observar las correlaciones entre *engagement* y disposición al cambio. En todos los casos se trata de correlaciones directas positivas y significativas respecto a valores $p < 0.05$ y 0.001 . Entre vigor y motivación, la correlación es muy baja ($\rho = 0,093$; $p < 0.05$) a pesar de ser significativa, y esto indica una porción de varianza explicada inferior al 1 %.

Las correlaciones más altas se presentaron entre la dimensión organizacional, así como sus diferentes componentes con el factor absorción de *engagement*; sin embargo, la varianza explicada se considera baja, dado que no supera en ninguno de los casos el 12%; por otra parte, las correlaciones más bajas se presentan con la dimensión individual y sus componentes.

Discusión

En esta investigación se propuso como objetivo general identificar la relación del *engagement* con la disposición al cambio organizacional; para ello, inicialmente se estableció la relación entre las variables *engagement* y disposición al cambio, los resultados muestran correlaciones entre las variables objeto de estudio. De acuerdo con Swarnalatha & Prasanna, (2013) a mayor sea el nivel de *engagement* es más probable que los empleados hagan un esfuerzo adicional y entreguen excelente desempeño en el trabajo. Por lo tanto, si los empleados participan en una iniciativa de gestión de cambios, es probable que aumenten el rendimiento, lo que respalda el éxito empresarial.

A pesar de la significación de las correlaciones, no se considera este un aspecto concluyente, dado que si se considera la cantidad de evaluados, es esperable que incluso correlaciones muy bajas resulten significativas. Por tanto, no se considera que los resultados sean concluyentes y que por tanto la relación teórica entre disposición al cambio y *engagement* quede sustentada por estos.

En este último sentido, se presenta un avance en cuanto a la presencia de la correlación entre los distintos aspectos, pero resulta conveniente considerar el peso que otro tipo de variables pueda aportar como dimensión explicativa de estas relaciones. Una segmentación y análisis diferenciado en factores relevantes de la población a partir de muestras equilibradas podría marcar aspectos que la consideración general no permite evidenciar.

Se puede concluir que lo más importante al momento de realizar un cambio organizacional es conocer la cultura y los comportamientos de los individuos y los grupos inmersos en ella, así como su rendimiento y aprendizaje dentro de la organización, con el fin no solo de identificar qué necesita ser cambiado y cuál sería la mejor

estrategia para lograrlo, sino también de evitar la resistencia al cambio (Cameron & Quinn 2011).

Para futuras investigaciones, sería importante revisar el papel que juega la edad en esta relación de variables.

Referencias

- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43-56.
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125-134.
- Álvarez, D., Castro, C., & Vila, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), 23-42.
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(1), 43-56.
- Aristizábal, D., Mejía, C., & Quiroz-González, E. (2018). Estrés laboral y engagement en los trabajadores de una empresa de manufactura. *Textos y Sentidos*, 17, 101-122.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Bakker, A., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 2(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>

- Bezuidenhout, A., & Cilliers, F. (2011). Age, burnout, work engagement and sense of coherence in female academics at two South African universities. *South African Journal of Labour Relations*, 35(1), 61–80.
- Boivin, A., Dumez, V., Fancott, C., & L'Espérance, A. (2018). Growing a Healthy Ecosystem for Patient and Citizen Partnerships. *Healthcare quarterly (Toronto, Ont.)*, 21(SP), 73–82. <https://doi.org/10.12927/hcq.2018.25634>
- Calderón, G., Álvarez, C., & J., N. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 25–254.
- Carrasco, A. M., de la Corte, C. M., & León, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, 1, 1–22.
- Castellano, E., Muñoz-Navarro, R., Toledo, M. S., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2019). Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73–80. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Chiang, M., Fuentealba, I., & Nova, R. (2017). Relación entre clima organizacional y engagement, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la región del Bio Bio. *Ciencia & trabajo*, 59, 105–112.
- Chiloane-Tsoka, E. (2013). The influence of corporate culture on organisational change of first national bank of Namibia. *International Journal of Business and Economic Development Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 1(3), 15–24.
- Choi, M. (2011). EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGE: A LITERATURE REVIEW. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–196.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. En *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (Springer, pp. 1–313). <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>
- Delgado, L. (2016). El contagio emocional en las organizaciones. Conceptos, hallazgos e implicaciones prácticas. En J. Orejuela, V. Andrade, & M. Villamizar (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (Bonaventur, pp. 371–384).
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (Engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195–206.
- García, M., & Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia / Quality of life at work and willingness toward organizational change in officers of companies in the city of Bogotá–Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79–90. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>

- Gil-Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout) una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Ediciones Pirámide.
- Gómez-Salgado, J., Navarro-Abal, Y., López-López, M. J., Romero-Martín, M., & Climent-Rodríguez, J. A. (2019). Engagement, passion and meaning of work as modulating variables in nursing: A theoretical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(108), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010108>
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., & Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 96–104. <https://doi.org/10.1108/09534810510579814>
- Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Grawitch, M., Ledford Jr, G., Ballard, D., & Barber, L. (2009). Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 61, 122–135. <https://doi.org/10.1037/a0015288>
- Grawitch, M., Trares, S., & Kohler, J. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275–293. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275>
- Grueso-Hinestroza, M. P., & Rey-Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 625–638.
- Haley, L. M., Mostert, K., & Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283–295. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernández-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247–258. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631>
- Hernandez, C. I., Llorens, S., Rodriguez, A. M., & Dickinson, M. E. (2016). Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud en México. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 89–100. <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi14-2.veup>
- Hernández, L., & Oramas, A. (2016). Autoeficacia y work engagement en trabajadores asistenciales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 17(4), 32–41.
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 123–127.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-zeyse, J. (2013). Management A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management Lea-*

- dership & Organization Development Journal* Iss *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772–792.
- Jáimez Román, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Universidad de Granada.
- Juárez, A. (2015). Engagement Laboral, una concepción científica: Entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187–194.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Larissa Sanford, A., Rodrigues, G. dos R., & Hutz, C. (2018). Flow and engagement at work: A literature review. *Psico-USF*, 23(4), 633–642. <https://doi.org/10.1590/1413-82712018230404>
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: a theoretical model and empirical test of dispositional resistance to change. *Journal of Information Technology*, 31, 67–82.
- Le Blanc, P., & Oerlemans, W. (2016). Amplificación en el trabajo: construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de Psicología Positiva. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 185–191.
- Lisbona, A., Morales, J. F., & Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89–100.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16–20.
- Martínez-Alvarado, J., Guillén, F., & Feltz, D. (2016). Athletes’ motivational needs regarding burnout and engagement. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 65–71.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *The Measurement of experienced burnout* (pp. 1–14). University of California, Berkeley.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maury-Ortiz, J., Martínez-Lugo, M., & González-Colón, Z. (2014). Relación del optimismo, la personalidad resistente y el engagement con el trabajo en una muestra de empleados. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(2), 280–296.
- Medrano, L., Ortiz, A., Flores-Kanter, P., Dominguez-Lara, S., & Gibelli, S. (2018). Medición de recursos personales socio-cognitivos en organizaciones: Análisis psicométricos en trabajadores argentinos. *Evaluar*, 18(2), 1–16. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/evaluar>

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327–348. <https://doi.org/10.1080/13594320701743616>
- Moreno, B., Corso, S., Sáenz, A., Rodríguez, A., & Boada, M. (2010). El “burnout” y el “engagement” en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas - recursos laborales. *Ansiedad y Estrés*, 16(2), 293–307. <https://doi.org/doi:10.13140/RG.2.1.2796.5602>
- Ocampo, R., Juárez, A., Arias, F., & Hindrichs, I. (2015). Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos, México. *Liberabit. Revista de Psicología*, 21(2), 207–219. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68643124004>
- Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Porter, M. (1988). *Competitive strategy*. Free Press.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., de Rivas, S., Álvarez, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2010). Positive Psychology at work: Mutual gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3(26), 235–253. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a7>
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255–1266. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Rodríguez-Muñoz, A., & Bakker, A. (2013). El engagement en el Trabajo. En B. Moreno-Jiménez & E. Garrosa (Eds.), *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (Ediciones, pp. 437–452). Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, R. L., Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15–28. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal Ante el Cambio Organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral Attitudinal Ambivalence Toward Organizational Change: An Analysis From the Perspective of Individuals in a Work Environment. *PSYKHE*, 25(1), 1–17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Rubio, L. (2018). Justicia Organizacional y Engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío. *Contexto*, 7, 47–56. <http://contexto.ugca.edu.co/index.php/contexto/issue/view/61/showToc>
- Ruiz, D., Pando, M., Aranda, C., & Almeida, C. (2014). Burnout y work engagement en docentes universitarios de Zacatecas. *Ciencia & trabajo*, 50, 116–120.

- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2011). “Yes, i can, i feel good, and i just do it!” on gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Salanova, M., Martínez, I., Cifre, E., & Schaufeli, W. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58(1), 89–100.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 62, 109–138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009a). *El engagement en el trabajo Cuando el trabajo se convierte en pasión* (Alianza Ed).
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009b). Un paso más allá: Trabajadores engaged y organizaciones saludables. En *El engagement en el trabajo cuando el trabajo se convierte en pasión* (Alianza Ed, pp. 271–295).
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117–134.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2017). The role of gender, age, job level and job security on physician’s engagement in Spanish public hospitals. *Universia Business Review*, 36–51. <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N4.02>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout : a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Spontón, C., Castellano, E., Salanova, M., Llorens, S., Maffei, L., & Medrano, A. (2018). Evaluación de un modelo sociocognitivo de autoeficacia, burnout y engagement en el trabajo: análisis de invarianza entre Argentina y España. *Psychologia: Avances de la Disciplina*, 12(1), 89–101. <https://doi.org/10.21500/19002386.3226>
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 1, 96–109. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>